

Die digitale Transformation erreicht die Kontrollorgane

Die Rolle des Managements und des Aufsichtsrats als Treiber der digitalen Transformation



Marcus Gerbershagen, Partner bei EIM Executive Interim Management GmbH, München und Co-Gründer des CDO Executive Circles, www.cdo-circle.de

Moderne Technologieunternehmen wie Nokia oder Motorola galten lange als Gewinner in ihrer Branche, ja sogar Vorbilder im internationalen Wettbewerb. Wer hätte gedacht, dass Apple den Handymarkt mit dem iPhone neu erfindet? Die Realität holte die ehemaligen Marktführer schnell ein. Wie so viele andere große Marken gehören sie zu den Verlierern der Digitalisierung. Erinnern Sie sich an den Walkman von SONY, der durch den mp3 Player abgelöst wurde, der Telefonzelle, die vom Handy ersetzt wurde, der SMS, die eigentlich kein Geschäftsmodell, sondern ein Kommunikationskanal der Techniker war und letztlich durch WhatsApp ersetzt wurde. Damit hat keiner gerechnet. Auch Fällen wie Schlecker, Praktiker, SPAR und Hertie steht Amazon als internationaler Plattform-Gigant und heutiger Gewinner im Online-Handel gegenüber. Ein einst totgeglaubtes Geschäftsmodell macht uns allen vor, wie sich der Handel verändert. Die Liste der Gewinner und Verlierer wird sich fortschreiben und der erforderliche Grad an Veränderungsmanagement, um zu den Gewinnern zu gehören, wird zu einer der Kernaufgaben des Managements, bei denen auch der Aufsichtsrat als Kontrollorgan gefordert ist.

I. Vom Ursprung bis zum Plattformmodell

Als Anfang der 90er das Internet Deutschland so ganz langsam erreichte, von Eroberung konnte man damals noch nicht sprechen, galt zunächst der olympische Gedanke. Es hieß „dabei sein ist alles“. Einige Jahre später wurden Marketingbudgets sukzessive in das Internet verlagert, um sich einen Platz im World Wide Web zu sichern und erste Geschäfte zu realisieren. Hier konnte jeder im Rahmen seiner Möglichkeiten dabei sein. Weit entfernt von messbaren Erfolgen. Wer frühzeitig dabei war, hatte zwar keinen kalkulierbaren Return on Invest, aber der Pioniergeist brachte Aufbruchstimmung und Denken in neuen Dimensionen zugleich. Heute, rund 25 Jahre später, getrieben durch Technologie, hohe Übertragungsraten und Veränderungen in den Softwaretechnologien, hat

sich der Gedanke des Dabeiseins in eine reale Geschäftswelt in Form von Plattformen wie Amazon, Facebook, Google, Apple oder weitläufig Webshops weiterentwickelt. Natürlich fand zwischenzeitlich auch ein Generationswechsel statt und das Nutzerverhalten hat sich deutlich hin zu Online-Medien verändert.

Gerade haben sich die sogenannten Plattformen etabliert, steht schon die nächste Veränderung an. Gemeint sind neue Applikationen im Bereich IoT – Internet of Things und neue Geschäftsmodelle.

US-Sportartikelhersteller Nike mit der Personalisierung von Schuhen, die mit mobilen Endgeräten kommunizieren. Die Automobilbranche, die Bedürfnisse ihrer Autofahrer bei der Suche von Parkplätzen, Elektroladestellen oder Mietfahrzeugen unterstützt.

Dies sind einige Beispiele für neue Geschäftsmodelle, die auf Basis der

INHALT

- I. Vom Ursprung bis zum Plattformmodell
- II. Herausforderungen für den Aufsichtsrat
- III. Methodik für die Digitale Transformation
 - 1. Digitaler Stand des Unternehmens
 - 2. Ausrichtung der Umsetzungsstrukturen
- IV. Kundenzentrische Organisation
- V. Fazit

Keywords

Digitale Transformation; Chief Digital Officer

Digitalisierung entstanden sind. Neu ist, dass aktuell und schneller nicht immer mit erfolgreich gleichzusetzen ist.

Auch im Kunden- und Lieferantenumfeld wird es Gewinner und Verlierer

der digitalen Transformation geben. Damit stellt sich für jedes Unternehmen die Frage, welche Kunden, Lieferanten und Vertriebsketten mittel- und langfristig noch zur Verfügung stehen werden. Und umgekehrt – welche Anforderungen werden die verbliebenen Kunden und Lieferanten dann an das eigene Unternehmen haben? Mit was kann ich neue Kunden finden? Es ist an der Zeit, an der Digitalisierung teilzunehmen. Auch wer sich heute noch keine Sorgen macht und auf sein bewährtes und gutes Geschäftsmodell vertraut, wird nicht darum herumkommen, Prozesse und Organisation den digitalen Anforderungen anzupassen. Nicht zuletzt auch, um dem Wettbewerb eine Spur voraus zu sein.

II. Herausforderungen für den Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat, als bewährtes und fundamental verankertes Beratungs- und Kontrollorgan des Vorstands, wird sich nunmehr ebenfalls diesen Veränderungen und Herausforderungen des digitalen Zeitalters stellen müssen.

„Der deutschen Wirtschaft wird immer wieder bescheinigt, dass sie bei der rasant fortschreitenden Digitalisierung eine führende Rolle spielen könnte. Um sich im harten internationalen Wettbewerb aber wirklich dauerhaft durchsetzen, wird es großer Anstrengungen bedürfen. Die Vernetzung von Entwicklung, Fertigung, Auslieferung und Service von Produkten wird in Großunternehmen schneller vorankommen als in Teilen des Mittelstands. Noch schwieriger wird es werden, mit neuen Geschäftsmodellen, die die „alte Welt“ bedrohen, ganz vorne mit dabei zu sein. Alles wird davon abhängen, ob es gelingt, geeignete Manager mit ganz neuen Fähigkeiten aufzubauen. Gerade auf diesem Gebiet ist die Zahl der Spitzenkräfte, die

Entwicklung gestalten können, noch überschaubar. Auf die Aufsichtsräte kommt bei der Auswahl geeigneten Personals eine große Verantwortung zu.“

(Prof. Dr. Heinrich von Pierer)

Der moderne Aufsichtsrat hat heute weitaus mehr Aufgaben und Haftungsfragen als in der Vergangenheit. Hat doch die Digitalisierung kaum erkennbare räumliche Grenzen, da virtuell, und damit auch zunächst nicht erkennbare Risiken lauern. So ergeben sich durch die digitalen Veränderungen unter Umständen wichtige Unterlassungsfragen und neue Risiken für Aktionäre, Vorstand und Aufsichtsrat. Auch im zunächst grenzenlos erscheinenden Austausch von Waren und Dienstleistungen entstehen neue Risiken für ein Unternehmen.

„Erfolgreiche Beispiele aus nicht-deutschen Geschäftsmodellen wie UBER, FACEBOOK, GOOGLE sowie dem autonomen Fahren zeigen, dass Deutschland digitales Entwicklungsland ist. Es ist Zeit zum Handeln im Management aber auch in den Kontrollgremien. Die richtige Ergänzung durch Manager und Kontrollorgane mit Digitalkompetenz ist der erste Schritt zum digitalen Erfolg.“

(Lindsay Goldberg, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Klöckner & Co. SE)

Die Digitalisierung bringt also eine weitere Komplexität in den Aufsichtsrat. Macht sich auf Niveau der Unternehmensführung gerade eine neu geschaffene Position, der CDO – Chief Digital Officer breit, so ist die Sicherung des Know-hows innerhalb des Kontrollorgans noch nicht klar. Klar ist aber bereits heute, dass auch dieses Thema, ebenso wie Strategie, Finanzen und Operations, im Sinne der Kontrolle und Beratung nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex, durch den Aufsichtsrat abzu-

decken ist. Auch ist er in Entscheidungen grundlegender Bedeutung für das Unternehmen einzubinden. Die Digitale Transformation, die durchaus von disruptiven Veränderungen geprägt ist, hat eine solche herausragende und grundlegende Bedeutung für das Unternehmen.

III. Methodik für die Digitale Transformation

Aber beschäftigen wir uns zunächst mit der Frage, was bedeutet Digitale Transformation und wie kann in einem Unternehmen überhaupt vorgegangen werden, um daraus die Herausforderungen für den Aufsichtsrat ableiten zu können?

Nun sollte man verstehen, dass Digitale Transformation in erster Linie kein Technologiethema ist. Technologie kann die Transformation beschleunigen bzw. unterstützen, der Treiber der Transformation ist sie jedoch nicht. Digitale Transformation ist kein Anzug von der Stange, es ist ein auf die jeweiligen Belange, die Markt- und Finanzsituation, das Geschäftsmodell, die Kultur, die Art von Produkten und Dienstleistungen, die Art der Vertriebswege, Art der Kunden (B2B, B2C) ein für das Unternehmen entwickelter individueller Maßanzug!

Definition: Die Digitale Transformation ist die Veränderung der Kommunikations- und Interaktionsmuster von Menschen, Unternehmen und Gesellschaften, beschleunigt durch Informationstechnologie und deren Vernetzung. Verhalten und Erwartungen von Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Marktlogiken, Geschäftsmodellen, Strukturen sowie das Handeln und Denken (Kultur) von Unternehmen verändern sich, teilweise disruptiv. Die Arbeitswelt wird vernetzt, geteilt und virtuell!

Ist dieser Umfang und die sich daraus abzuleitende Entscheidung, sich frühzeitig auf den Weg zu machen erkannt, stellt sich auf operativer Ebene die Frage: Wo beginnen wir mit digitalen Überlegungen, um daraus

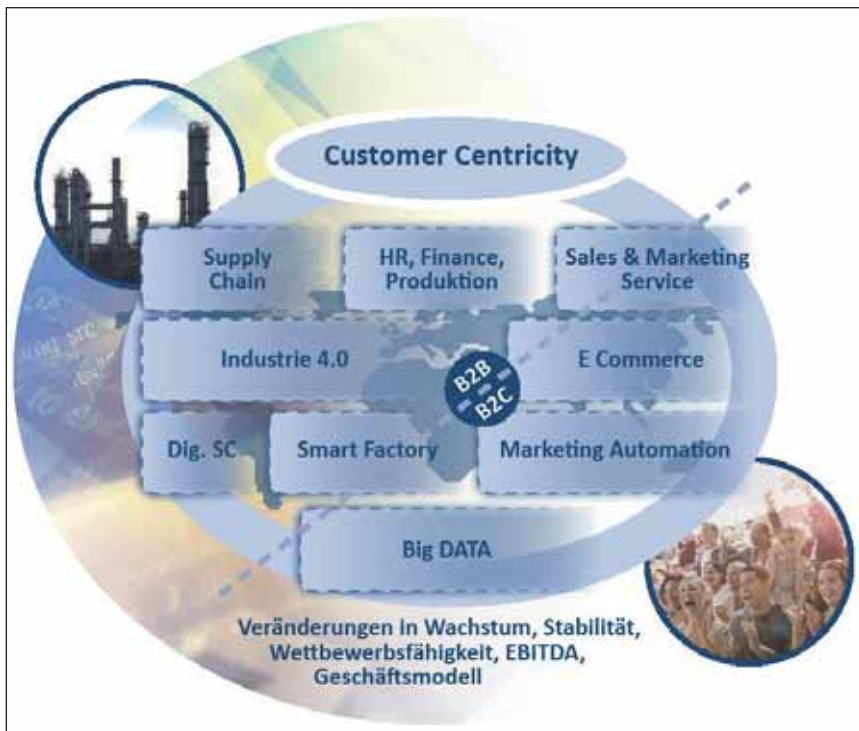


Abb. 1: Umfang der Digitalen Transformation, Copyright ©EIM

letztlich digitale Veränderungen abzuleiten?

1. Digitaler Stand des Unternehmens

Überprüfen Sie zunächst, wo das Unternehmen „digital“ steht:

Kennen Sie den digitalen Stand des Unternehmens sowie den digitalen Stand Ihres Wettbewerbs und sehen Sie die digitalen Möglichkeiten des Unternehmens? Zu Projektbeginn ist die Standortbestimmung ein maßgebliches Instrument, um hierauf aufsetzend die richtige Strategie zu entwickeln und spätere Veränderungen dokumentieren zu können.

Wesentlich sind dabei die Analyse der Technologien, die Analyse von Marketing und Sales (Social Media und E Commerce), der Business-Prozesse, Supply Chain Readiness, Finanzen und Verwaltung, Smart Factory, Aufbau- und Ablauforganisation sowie Kunden und Lieferanten. Auch die Produktionsprozesse sollten analysiert werden.

Anhand von Prozessen und Mitarbeiterbefragungen kann überprüft werden, wo das Unternehmen steht.

Hierzu gibt es mittlerweile eine Vielzahl von Beratern und Agenturen, die dies seit mehreren Jahren erfolgreich praktizieren und ganz wichtig, danach aufzeigen, welche Maßnahmen erforderlich sind, um das Unternehmen in die nächste Stufe der Digitalität zu heben. Auch lässt dies ein Branchen- oder Regionenbenchmarking zu, valide Daten vorausgesetzt.

Die quartalsweise Fortschreibung der „digitalen Readiness“ ist empfehlenswert, um Veränderungen zu dokumentieren.

Ist die Reichweite zum Konsumenten im Sinne eines B2C-Geschäftes wichtig, so kann die Untersuchung auch auf die Social Media Readiness ausgeweitet werden (Sichtbarkeit und Reichweite in sozialen Medien).

Bei aller Praktikabilität ist aller Anfang, eine Vision zu entwickeln. Alle Teilschritte zusammen ergeben dann das ganze Transformationsmodell. Denken Sie hierbei daran, wie Spitzensportler mit unglaublich großen Herausforderungen umgehen: Marathonläufer beispielsweise teilen sich die Gesamtstrecke gedanklich in erreichbare Teilstrecken ein, um kurzfristig Etappensiege einzufahren und sich damit motivieren zu können. Genau solche Etappen benötigt die Mannschaft, die dem Change Prozess unterliegt, vor Augen, gepaart mit Leuchtturmprojekten, die erste greifbare Erfolge widerspiegeln.

2. Ausrichtung der Umsetzungsstrukturen

Die Spielregeln werden neu definiert, Unternehmen werden für den Kon-



Abb. 2: EIM 3-Phasen-Modell der Digitalen Transformation, Copyright ©EIM

sumenten greifbar und transparent. Der Konsument von Morgen erwartet Kontaktmöglichkeit, kurze Antwortzeiten, Moral und Ethik, Vertrauen und Übernahme von Verantwortung der Hersteller für die von ihnen produzierten und vertriebenen Produkte. Diese zunehmende Interaktion mit Konsumenten wiederum macht es erforderlich, sich rechtzeitig vor Übergriffen und Angriffen und sogenannten Shit-Storms zu schützen, die binnen Stunden zu dramatischem Verfall von Werten an den Börsen führen können. Das heißt auch, die heute praktizierten und bekannten Steuerungsinstrumente, um Aktienkurse zu erhalten und zu steigern, haben eine neue und unter Umständen gefährliche und nicht beeinflussbare Komponente bekommen.

Deutschland beginnt die Digitalisierung am falschen Ende, der Produktion. Aber nicht untypisch für ein produktionsstarkes Land. Im Fokus der Digitalisierung steht zunächst der Kunde, dem folgt die Produktion.

Der Prozess der Digitalen Transformation erfordert das Zusammenwirken von neuen externen und erfahrenen internen Ressourcen. Empfehlenswert ist der Aufbau einer virtuellen Organisation. Die digitale Welt lebt mehr denn je von Netzwerken. Die Komplexität des Transformationsumfangs macht dieses Thema zur Chefsache. Es ist Aufgabe des Managements, jetzt die richtigen Zukunftsstrategien zu entwickeln.

Immer häufiger setzen CEOs hierfür auch CDOs – Chief Digital Officer – ein. Der CDO ist derjenige, der sich frei vom Tagesgeschäft allen digitalen Fragestellungen widmet. Gestärkt vom CEO, mit Mut und Tatendrang aber auch bedacht darauf, wo die Digitale Transformation beginnt, nämlich im Kopf! Der CDO ist somit Strategie und Change Manager zugleich.

Verkaufen Traktorenhersteller heute Traktoren, oder Flugzeugtriebwerks-hersteller heute Triebwerke, so werden diese Unternehmen bereits Morgen gewaltige Software- und

Datenunternehmen sein, die mit den – in der Landwirtschaft oder im Flugverkehr – gewonnenen Daten handeln und arbeiten. Sie können die Bewirtschaftung und Logistikketten steuern, die Geschäftsbetriebe ihrer Kunden optimieren, Plattformen für landwirtschaftliche Erzeugnisse bereitstellen, Ersatzteile und Servicekapazitäten dort bereitstellen, wo sie benötigt werden, unnötige Lagerbestände reduzieren, Verbrauchsdaten optimieren etc. Die theoretisch mögliche Nutzung und Verwertung der Daten ist unvorstellbar. Hieraus entsteht eine Vielzahl neuer Geschäftsmodelle, die wiederum auch neue Anforderungen an Juristen und Risikomanager stellen wird.

IV. Kundenzentrische Organisation

Für alle Digitalen Transformationen gilt: Die Rolle des Kunden steht im Zentrum des Geschehens.

Die digitale Neuausrichtung wird sich um eine sogenannte kundenzentrische Organisation drehen. Der Kunde der Zukunft steht im Mittelpunkt. Der Kunde wird interaktiv in die Abläufe sowie die Produktion eingebunden. Kunden geben Feedback, Kunden bringen Ideen für bestehende und neue Produkte ein, arbeiten unter Umständen sogar an Lösungen und Beratungsinhalten mit, Kunden bestimmen Inhalt, Art und Umfang des Geschäftsmodells durch die Nachfrage, die sie generieren. Hierdurch werden neue, einzigartige und ganz neue Kundensegmente erschlossen. Aufgabe ist es, diese rechtzeitig zu erkennen und damit dem Wettbewerb voraus zu sein.

Die Transformation wird in Konzernen und im gehobenen Mittelstand grundsätzlich alle Unternehmensbereiche erfassen. Die Umsetzung erfolgt aber nach Prioritäten, die sich aus der jeweiligen Ergebnissituation, der Art der Produkte, der Fertigungstiefe, des heutigen Geschäftsmodells und der jeweiligen Art von

Lieferanten und Kunden, der Globalität, Schwerpunkt im B2B oder B2C und anderen Faktoren ergeben. Nach etwa zwei bis drei Jahren geht der Change-Prozess in eine scheinbar langsamere Phase, um danach (5 bis 10 Jahre) in einen selbstlernenden Regelkreis überzugehen. Damit die Umstellung im Unternehmen nicht zur unendlichen Geschichte wird – und Ziele, Stand und Fortschritt im Auge behalten werden – ist es wichtig, den gesamten Prozess von routinierteren Experten durchführen zu lassen und ihn mit fundierten Analysen und Kennzahlen zu unterlegen.

Der Einsatz von Kennzahlensystemen hat jedoch nicht den uns bekannten Stellenwert. Denn viele Veränderungen haben zu Beginn keine Messbarkeit. Denken Sie dabei an ehemalige Startup-Garagen wie Apple, Microsoft, Amazon, Harley, Disney, Mattel – alle diese Beispiele sind mit einer hohen Fehlertoleranz und ohne Kontrolle, aber mit einem strukturierten Vorgehen das geworden, was sie heute sind, nämlich Weltkonzerne. Wichtig ist, dass eine fehlertolerante Kultur etabliert wird und NULL Fehlertoleranz nur dort zum Einsatz kommt, wo es um kritische Prozessschritte geht. Kontrolle wird reduziert auf ein strukturiertes Vorgehen. Hierarchien werden zugunsten interaktiver Netzwerke sehr flach werden.

Der Einsatz eines CDOs ist hier durchaus sinnvoll.

Der Einsatz eines CDOs in kleineren Unternehmen ist aktuell aus Kosten- und Verfügbarkeitsgründen kaum denkbar. Dieses Bild wird sich aber im Laufe der Zeit verändern. Erfolgreiche Transformationsprojekte und das daraus gewonnene Know-how werden die digitale Transformation salonfähig machen. Der anstehende Strategie- und Change Prozess muss Schritt für Schritt unter Beobachtung der Veränderung in der Kundenlandschaft, durch den Unternehmer selbst getrieben werden. Den Erfolg dieser Veränderung wird man messen können,

an Wachstum und der Steigerung des Unternehmenswertes und zuletzt daran, dass das eigene Unternehmen überlebt hat. Im Durchschnitt ist der Wert digitaler Unternehmen um ca. 12 % höher als der Wert analoger Unternehmen.

V. Fazit

Die Digitale Transformation ist ein umfassender Change-Prozess, der nacheinander alle Wertschöpfungsstufen betreffen wird.

Die Kontrollorgane benötigen eine digitale Ergänzung (Berater oder im erweiterten oder neu zusammengesetzten Aufsichtsrat) zur Erweiterung ihrer Verantwortungsrealität. Nur so können sie ihre Aufgaben weiterhin erfolgreich wahrnehmen.

„Gemeinsam mit dem Management muss der Aufsichtsrat eine

Digitalisierungsvision entwickeln, eine starke Innovationskultur schaffen, für die erforderliche Digitalisierungs- und Softwarekompetenz sorgen und vor allem branchenübergreifende Kollaborationspartner einbinden“ unterstreicht Rudolf X. Ruter

Die Verantwortung für die Digitale Transformation trägt das jeweilige Management, ausgehend vom CEO. Entscheidendes Gremium für Erfolg oder Misserfolg in größeren Unternehmen ist der zu gründende Lenkungsausschuss, die virtuelle Change-Organisation sowie der CDO. Digitalorganisationen ändern die Kultur eines Unternehmens. Digital Leadership ist für viele ein neuer Führungsstil. Hierarchien und Kontrolle werden abgebaut, während interaktive Netzwerke und Teamorganisationen gefördert werden. Es werden fehlertolerante Kulturen etabliert. NULL Fehlerto-

leranz wird in dem Prozessschritt angewandt, wo sie erforderlich ist.

Die Transformationsorganisation muss unabhängig vom Tagesgeschäft sein. Im Unternehmen werden zukünftig alle neuen Projekte auch auf mögliche digitale Optimierungspotenziale geprüft. Der Kunde wird Kern der zukünftigen Prozesse im Sinne einer kundenzentrischen Ausrichtung des Unternehmens! Das richtige inhaltliche und strukturierte Vorgehen (3-Phasenmodell) bevor die Digitale Transformation beginnt, ist ein weiterer unabdingbarer Erfolgsfaktor.

Der Aufsichtsrat sollte den Grad der Digitalisierung durch den Vorstand prüfen lassen und vom Management eine Digitalstrategie einfordern. Mit der Digitalisierung jetzt zu beginnen, ist zwingende Grundlage der Zukunftssicherung eines jeden Unternehmens.

**HEUTE NEU AUF
DIRECTOR'S CHANNEL**

600.000 Medienabrufe
Director's Channel, Mediathek & News-Channel
für Aufsichts- und Beiräte.

Stand: Januar 2017

Kostenlos und unverbindlich anmelden:
www.directorschannel.tv